

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Business plan proposal for a digital transformation consulting firm and its impact on the SME ecosystem in Mar del Plata

Germano, Maia Candela

maiaGermano371@gmail.com

Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Mar del Plata

Lozano, Francisco Agustín

franciscoLozanoqc@gmail.com

Negri, Joaquín (Director)

joaquinNegri@gmail.com

Universidad Nacional de Mar del Plata

RESUMEN

Se elabora un plan comercial para la consultora Exceser, especializada en transformación digital de procesos de gestión mediante el entorno Microsoft Power Platform. El análisis estratégico se sustentó en un diagnóstico exhaustivo del entorno, utilizando herramientas de marketing que abarcan tanto el entorno macro como el micro. Se analizó el contexto general mediante un análisis PESTEL¹, mientras que para el microentorno se recurrió a fuentes primarias provenientes de benchmarking con competidores, *focus group*² con potenciales clientes y entrevistas con actores locales. Se aplicaron modelos de análisis estratégico como las Cinco Fuerzas de Porter, el ciclo de vida de adopción tecnológica, la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y un análisis de escenarios multicriterio. Los hallazgos se sintetizaron en una matriz FODA cuantitativa, base para la formulación y selección de estrategias.

El componente cuantitativo se completó con una proyección de demanda, utilizando modelos de pronóstico aplicados a una fuente histórica de ventas. Como resultado, se obtuvo un sistema de gestión comercial con objetivos, indicadores de desempeño y un mecanismo de fidelización relacional. Se integra la planificación estratégica con la ejecución operativa a través de un mix de marketing, con propuestas concretas en servicio, precio, distribución y comunicación. El plan final posiciona a Exceser como el socio estratégico para la digitalización de las PyMEs de Mar del Plata.

Palabras Clave: Transformación digital; Plan comercial; PyMEs; Estrategia de marketing; Power Platform.

ABSTRACT

A commercial plan is developed for Exceser, a consultancy specialized in digital transformation of management processes through Microsoft Power Platform.

The strategic analysis was based on a thorough environmental diagnosis, using marketing tools covering both macro and micro levels. The general context was examined through a PESTEL analysis, while the microenvironment was assessed using primary sources from competitor benchmarking, focus group with potential clients, and interviews with local stakeholders. Strategic models such as Porter's Five Forces, the technology adoption lifecycle, the Competitive Profile Matrix (CPM), and a multicriteria scenario analysis were applied. The findings were summarized in a quantitative SWOT matrix, which guided strategy formulation and selection.

The quantitative component included a demand projection using forecasting models applied to historical sales data.

As a result, a commercial management system was designed with objectives, performance indicators, and a relationship-based loyalty mechanism. Strategic planning was integrated with operational execution through a marketing mix, with proposals on service, price, distribution, and communication.

The plan positions Exceser as the strategic partner for SME digitalization in Mar del Plata.

Keywords: Digital transformation; Business plan; SMEs; Marketing strategy; Power Platform.

¹ Análisis PESTEL: Examina seis factores clave—Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

² Focus group: Técnica de investigación cualitativa que reúne a un pequeño grupo de personas idóneas (5-10) para debatir sobre un tema específico.

1. INTRODUCCIÓN

En la era digital, acelerada tras la pandemia COVID-19, la transformación digital dejó de ser una opción para convertirse en una necesidad estratégica para las empresas que deseen mantenerse competitivas. La falta de adopción digital no es solo una barrera tecnológica, sino un obstáculo estructural al crecimiento y la competitividad, especialmente en economías como la argentina donde las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) son actores centrales de la base productiva. En este escenario, las empresas tecnológicas surgen como aliadas claves para derribar las limitaciones de ciertas compañías y orientarlas hacia el verdadero valor del uso estratégico de sus datos.

Exceser es una *startup*³ fundada en 2023 en Mar del Plata. La empresa se dedica al desarrollo de soluciones tecnológicas personalizadas basadas en la plataforma Microsoft Power Platform. Su objetivo es transformar información dispersa en datos que funcionen como base en la toma de decisiones. Hoy en día, ha diversificado su oferta de servicios, dentro de los que se encuentran los tableros de control interactivos en el programa *Power BI*, para la visualización de datos en tiempo real, automatización de flujos de trabajo mediante Power Automate, creación de aplicaciones empresariales con Power Apps y acompañamiento postventa. No obstante, como empresa joven en un mercado competitivo, debe sortear los riesgos y dificultades a las que se encuentra expuesta.

El trabajo guiará el desarrollo comercial de la organización con propuestas de acción concretas mediante la investigación, análisis y entendimiento de la situación actual. El objetivo final es lograr que obtenga participación relativa de mercado y que se consolide como actor clave en la transformación digital del sector PyME local.

2. DESARROLLO

Macroentorno: Análisis PESTEL

Para establecer un punto de partida sólido, se realizó un análisis PESTEL que integró dimensiones del sector de tecnología de la información (IT)⁴ y del ecosistema PyME, contexto en el que se desenvuelve tanto el mercado objetivo como la propia organización.

El entorno político y económico nacional se caracteriza por su complejidad e inestabilidad, lo que condiciona la capacidad de inversión de las empresas y las vuelve más adversas al riesgo. A nivel político local se identificó un ecosistema de apoyo activo. Se coordinaron entrevistas con el responsable del Centro de Apoyo a la Transferencia de Tecnologías (CATTEC) y con el Director de Economía del Conocimiento de la Secretaría de Desarrollo Productivo e Innovación del Municipio de General Pueyrredón que permitieron conocer, de fuentes directas, las propuestas institucionales para introducir a las empresas en la transformación digital e impulsar su adhesión a los ciclos de innovación. Económicamente, las PyMEs expresan que el factor que más les preocupa es la inflación.

En el plano social, las tendencias demográficas y de comportamiento organizacional destacan que las grandes empresas funcionan como modelos de referencia para las PyMEs, que replican sus iniciativas exitosas a menor escala. Además, la pandemia consolidó el teletrabajo, forzando una mejora en los recursos digitales básicos.

A nivel tecnológico, si bien el Partido de General Pueyrredón posee un importante polo tecnológico, el estudio “Desafíos de la Transformación Digital en las PyMES” (Del Do & Villagra, 2023) identifica como principales inhibidores a la débil capacitación del personal, la falta de liderazgo digital y, fundamentalmente, la alta incertidumbre de las PyMEs sobre cómo dar los primeros pasos.

³ Startup: Empresa emergente, que se enfoca en la innovación y la tecnología para crear un modelo de negocio escalable y disruptivo.

⁴ Sector IT: Tecnología de la información. Engloba todas las actividades relacionadas con el desarrollo, implementación y mantenimiento de sistemas de información, hardware, software, gestión de datos y seguridad informática.

Se incorporó también la dimensión ecológica, en línea con el noveno Objetivo de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, que promueve el acceso a la tecnología de la información y fomenta la innovación. Por último, en el ámbito legal, se analizaron normativas críticas para el sector, como la Ley N.º 25.326 de Protección de Datos Personales, que resulta fundamental para el desarrollo de soluciones que manejan información sensible.

Microentorno

El análisis del microentorno se centró en los actores cercanos y específicos que afectan la capacidad para operar de Exceser, es decir: competidores, clientes y productos sustitutos.

Se llevó a cabo un *benchmarking*⁵ bajo la metodología de “*mystery shopper*”, es decir simular ser clientes reales e interactuar con el área de ventas de cinco competidores. Se detectó que no existen competidores directos en Mar del Plata especializados en Microsoft Power Platform. Los proveedores locales ofrecen soluciones estándar (también denominadas “enlatadas”) como ERPs genéricos o migración básica a Microsoft 365, con baja capacidad de personalización.

Los competidores radicados en Capital Federal, que sí trabajan sobre Power Platform, utilizan el ajuste IPC o USD para la facturación, aunque difieren entre sí en sus modelos de cotización: por horas, por hitos o por proyecto cerrado. Emplean lenguaje predominantemente técnico que puede abrumar al decisor PyME. También ofrecen planes de capacitación.

Para comprender al cliente objetivo, se analizó el mapa productivo del Partido de General Pueyrredón del año 2024. El sector industrial de Mar del Plata cuenta con 1077 microempresas, 578 pequeñas, 167 medianas y tan solo 7 empresas con más de 500 empleados. Los hallazgos del estudio se agrupan en tres dimensiones: el perfil empresarial, las inversiones y capacidades actuales, y los factores que inciden en la adopción de tecnologías 4.0. En cuanto al primer aspecto, se reconoce que existe concentración en los sectores de Alimentos y Bebidas (pesquero y no pesquero), Química, caucho y plásticos y Metalmecánica. Los resultados indican que el perfil más observado entre las empresas industriales del Partido de General Pueyrredón corresponde a un 69% de empresas de gestión familiar (Liseras et al., 2024), donde la decisión de compra recae directamente en los dueños o gerentes generales, lo que agiliza el proceso, pero exige generar confianza de manera inmediata. Luego, respecto a inversión, existe una distancia entre la predisposición y la acción de implementar activamente prácticas de industria 4.0. El estudio identificó que el principal elemento que favorecería o potenciaría la implementación de las tecnologías de la Industria 4.0 en la empresa es contar con más información sobre los efectos y alcances de la transformación digital. En segundo lugar, la disponibilidad de financiamiento para la TD y, como tercera mención, contar con recursos humanos formados para llevar adelante la transformación digital (Liseras et al., 2024).

Finalmente, las PyMEs marplatenses pueden optar por alternativas que, sin ofrecer soluciones personalizadas de *Business Intelligence*⁶, satisfacen parcialmente sus necesidades en gestión de datos. Estos sustitutos representan una amenaza competitiva indirecta para Exceser y se clasifican en: Herramientas *Self-Service*, referidas a herramientas gratuitas o de bajo costo (como tablas, macros y gráficos de Excel, Google Data Studio o proyectos “caseros” de Power BI) que otorgan la posibilidad de que las empresas intenten realizar análisis de datos de forma autónoma con, software “enlatado” o reforzar la creencia de que “organizar datos en la nube” es lo mismo que la transformación digital.

Análisis interno de la empresa

Se reconoció que Exceser tiene el potencial para diferenciarse gracias al equilibrio entre sus excelentes capacidades técnicas, sus habilidades blandas y su oferta de productos innovadores. Su equipo profesional, interiorizado en el

⁵ Benchmarking: Técnica estratégica que permite comparar los procesos, productos y resultados de una organización con los de los líderes del sector, con el fin de identificar las mejores prácticas y las áreas de mejora.

⁶ Business Intelligence: Procesos y las herramientas que convierten datos en información estratégica accionable.

entorno empresarial, promueve una sinergia con los clientes para desarrollar soluciones especialmente adaptadas a sus necesidades. Le otorga al cliente un valor agregado por medio del tratamiento estratégico de sus problemáticas. Asimismo, se valoró positivamente que la naturaleza *de* programación de bajo código (*low-code*) de sus productos permite obtener resultados en plazos menores que los de productos sustitutos y ofrece posibilidad de incorporar nuevos módulos en etapas posteriores.

Por otro lado, se identificó la necesidad de mejorar los flujos de caja para lograr mayor estabilidad financiera. Sumado a ello, la falta de procedimientos estandarizados (procedimientos escritos, control de horas, etc.) aumenta el riesgo ante una posible rotación del personal. Los puntos anteriores, junto con las acciones de marketing reactivo y la subestimación de los tiempos de desarrollo, constituyen los principales puntos a mejorar para la empresa.

Metodología de diagnóstico estratégico

Para transformar los datos recabados en un diagnóstico accionable, se seleccionó un conjunto de herramientas de análisis estratégico. El principio rector para la aplicación de las herramientas fue que, siempre que fuera posible, se cuantifique cada técnica, para dotar de mayor rigor y objetividad a los hallazgos provistos.

El proceso de análisis comenzó con el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, fundamental para examinar la estructura competitiva del sector y evaluar el poder relativo de los clientes, proveedores, competidores actuales, productos sustitutos y potenciales entrantes. Esta herramienta facilitó la comprensión del grado de rivalidad y las condiciones de acceso al mercado, y sirvió como base para el análisis competitivo posterior.

Para analizar la dinámica de adopción tecnológica del mercado, se aplicó el análisis del Ciclo de Vida la adopción de tecnologías 4.0 de las PyMEs industriales del Partido de General Pueyrredón, complementado con el modelo de adopción de innovaciones de Rogers (2003). La herramienta permitió determinar el grado de madurez del mercado regional e identificar el momento que atraviesa la industria dentro de su desarrollo. Rogers clasifica a las organizaciones según su apertura al cambio, tolerancia al riesgo y velocidad para incorporar nuevas tecnologías.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) permitió evaluar el posicionamiento relativo de Exceser, frente a los competidores identificados en el benchmarking. Se definieron factores críticos de éxito asociados a la dinámica comercial y a la propuesta de valor percibida por el cliente, es decir: personalización, llegada al nicho, escalabilidad, capacitación y soporte postventa. Posteriormente, cada variable se calificó en una escala de 1 a 4, donde los valores más altos reflejan un desempeño superior respecto al promedio del sector.

Para evaluar cómo diferentes contextos podrían afectar el desarrollo de Exceser, se aplicó un análisis de escenarios multicriterio. El método permitió visualizar el impacto de variaciones políticas, económicas y tecnológicas en la estrategia empresarial. La ponderación de los criterios se definió mediante el desarrollo de un *focus group* con 15 decisores de MiPyMEs locales, a quienes se les proporcionó una encuesta estructurada en cinco dimensiones clave, seleccionadas en base el análisis previo del entorno: Apertura al cambio, Inversión en capacitación digital, experiencia previa con tecnologías 4.0, necesidad de respuesta ante amenazas y presión tributaria. Las respuestas, inicialmente valoradas en una escala del 1 al 10, se transformaron a una escala de -3 a +3 para facilitar su integración en tres escenarios posibles: pesimista, realista y optimista. Finalmente, los criterios se clasificaron en factores internos y externos para identificar cuáles presentan mayor influencia ante cambios.

Como cierre del diagnóstico estratégico, se desarrolló un análisis FODA en dos etapas. Primero, se elaboró una versión cualitativa para organizar y visualizar los factores críticos identificados en los análisis previos. Posteriormente, para priorizar los aspectos con mayor impacto en la competitividad, se construyó un FODA cuantitativo. Cada factor se valoró en una escala de -3 (impacto negativo fuerte) a +3 (impacto positivo fuerte), midiendo su influencia en cuatro dimensiones clave de Exceser: costos, ingresos, cumplimiento de plazos y fidelización de clientes. Este procedimiento permitió jerarquizar los factores según su impacto real en el desempeño empresarial.

Hallazgos del diagnóstico estratégico

En primer lugar, el análisis de las 5 fuerzas de Porter reveló que, si bien las PyMEs son sensibles al precio y al riesgo, su poder negociador como cliente se ve neutralizado por los altos costos de cambio que implicaría reemplazar las soluciones altamente personalizadas de Exceser. A esto se suma una baja rivalidad entre competidores, ya que no se identificó competencia local especializada en Power Platform. Sin embargo, Microsoft, como proveedor único de las licencias del software, ejerce un poder significativo sobre la empresa.

Por otro lado, la amenaza de nuevos entrantes es moderada dado que, aunque la inversión inicial es baja, las barreras más sólidas son intangibles: la curva de aprendizaje para dominar la plataforma y, crucialmente, la construcción de confianza con clientes que manejan datos sensibles. Finalmente, la amenaza de productos sustitutos es débil, ya que estos difícilmente pueden replicar el diferencial de Exceser, donde el valor principal no radica en la herramienta, sino en el acompañamiento personalizado y la flexibilidad para escalar los desarrollos.

El modelo de Ciclo de Vida ubicó al mercado meta en la etapa de introducción, sustentado por el conjunto de indicadores de una encuesta local que reveló una brecha significativa entre el interés declarado y la implementación concreta de tecnologías 4.0. El hallazgo se ve reforzado por la clasificación de las PyMEs marplatenses dentro de las categorías mayoría temprana y mayoría tardía, según el modelo de adopción de innovaciones de Rogers (2003): empresas en estudio no lideran el cambio, pero comienzan a mostrar interés si existen facilitadores como observar casos de éxito de grandes empresas (los innovadores), acceso a apoyo institucional y financiero, etc. El mercado no necesita otro proveedor técnico sino un socio que eduque, demuestre valor y guíe los primeros pasos. Debe priorizarse la generación de demanda primaria a través de educación al mercado, demostración tangible de beneficios y la construcción de casos de éxito locales que refuercen el comportamiento imitativo.

La evaluación cuantitativa y comparativa de Exceser frente a sus principales competidores se analizó mediante la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), cuya entrada fue el estudio de *benchmarking* en conjunción con aspectos que afectan la negociación con el cliente. Los resultados confirmaron una fuerte ventaja de Exceser en personalización y escalabilidad. Sin embargo, la matriz también expuso una brecha crítica en la llegada al nicho, entendida como la capacidad de adaptar el mensaje y la solución a los dolores específicos del segmento PyME. Este hallazgo fue fundamental para definir que, más allá de la sólida ventaja técnica, la prioridad estratégica debe ser un ajuste en la comunicación y la comercialización, para traducirse en beneficios tangibles y comprensibles para el decisor no especializado. Las PyMEs necesitan percibir al proveedor como un aliado accesible, no como un experto inalcanzable.

La aplicación del análisis de escenarios multicriterio (MCDA) a los datos del focus group permitió medir el potencial de la demanda ante distintos futuros, un aspecto crucial dada la volatilidad del mercado. Los resultados proyectaron tres escenarios: El escenario optimista (+2.36) se caracteriza por estar impulsado por dos motores principales: la inversión en capacitación digital (contribución: +0.60) y la necesidad de respuesta ante amenazas (contribución: +0.69). Esto indica que la demanda se activa con máxima intensidad cuando las PyMEs perciben la tecnología tanto como una herramienta de capacitación interna como un escudo competitivo indispensable. En contraste, el escenario pesimista (-2.18) identifica como barreras críticas la alta resistencia al cambio (aporte: -0.45) y la ausencia de necesidad de respuesta ante amenazas (aporte: -0.69), potenciadas por la presión tributaria (aporte: -0.44). El escenario realista, moderadamente positivo, muestra una demanda base aprovechable, donde la necesidad de respuesta ante amenazas emerge como el principal impulsor, contrarrestado por el persistente impacto negativo de la presión tributaria. Los escenarios ponderados se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1 - Matriz de escenarios ponderados

Criterio	Pesimista	Realista	Optimista
Apertura al cambio	-0.45	0	0.45
Inversión en capacitación digital	-0.20	0.20	0.60
Implementaciones previas	-0.40	0.20	0.40
Necesidad de respuesta	-0.69	0.46	0.69
Presión tributaria	-0.44	-0.22	0.22
Total	-2.18	0.64	2.36

Un hallazgo estratégico adicional surgió al clasificar los criterios en factores internos del cliente (apertura al cambio, capacitación) y factores externos (presión tributaria, amenazas). El análisis reveló que los factores internos presentan una variación significativamente mayor (delta de 2.50 puntos entre escenarios) que los externos (delta de 2.04 puntos). Esto demuestra que fortalecer las capacidades internas de los clientes tiene un poder transformador superior para superar barreras críticas. La propuesta de valor debe integrar explícitamente la venta de "capacidad de reacción y mejora del conocimiento". Se retoma la importancia de enfocarse en educar, ya que esta es la palanca más efectiva para transformar condiciones adversas en oportunidades de crecimiento, incluso en un contexto externo desfavorable.

Al consolidar todas las conclusiones, internas y externas, en la matriz FODA cuantitativa, se dio cierre postulando que la especialización en Power Platform es la fortaleza de mayor impacto, con contribuciones máximas en Ingresos (+3) y reducción de costos (+2). Le siguen en relevancia la escalabilidad de las soluciones, principal impulsor de la fidelización, y las metodologías ágiles⁷, clave para el cumplimiento de plazos. En el plano de las debilidades, la vulnerabilidad por el tamaño del equipo y la subestimación de plazos emergieron como riesgos críticos, con alto impacto negativos en plazos, costos e ingresos. Cuando se posicionó la mirada en el entorno, se resaltó que la ausencia de competidores directos locales y el mercado en etapa de introducción son las oportunidades de mayor potencial, con capacidad para generar ingresos significativos (+2 y +3, respectivamente) y fortalecer el posicionamiento. En contraparte, la inestabilidad macroeconómica y la resistencia al cambio mostraron los impactos negativos más fuertes, afectando directamente los ingresos y la fidelización.

Estrategias competitivas

Se seleccionó la estrategia genérica de Porter de "Enfoque", es decir foco en el nicho de las PyMEs de Mar del Plata con la exclusividad percibida por el cliente por su especialización en Microsoft Power Platform. Esta combinación permite capitalizar su ventaja técnica y relacional, evitar la competencia por precio y construir relaciones de largo plazo con clientes que priorizan confianza y adaptabilidad.

Complementariamente, la estrategia de crecimiento de Ansoff elegida fue la de "Penetración de mercado". Se presenta como la más adecuada en el corto plazo ya que busca incrementar la participación dentro de un mercado existente, mediante el aprovechamiento de los productos y servicios actuales, aún innovadores. Exceser busca penetrar en un mercado local en etapa de introducción, con baja competencia directa y un amplio espacio para captar clientes con los productos y servicios actuales de la empresa. El objetivo es maximizar el aprovechamiento de las competencias centrales de Exceser antes de plantear diversificaciones.

⁷ Metodologías ágiles: Enfoques de gestión de proyectos que priorizan la flexibilidad, la entrega continua de valor, la colaboración y la adaptación rápida a los cambios

Segmentación, fidelización y posicionamiento

Para hacer efectiva la estrategia de enfoque, se segmentó el mercado mediante el modelo anidado de Shapiro y Bonoma (1984), identificando tres microsegmentos prioritarios ordenados por su atractivo en la Tabla 2:

Tabla 2 - Segmentación

Capa	Variables operativas		Enfoques de compra		Factor situacional
Segmento/ Característica	Tecnología	Capacidad	Estructura de poder	Criterio de compra	Aplicación del producto
Segmento A	Digitalización media, con avances en gestión cloud pero aún dependientes de hojas de cálculo y procesos manuales.	Personal calificado y propenso a la innovación, pero con baja experiencia en gestión digital y organización de procesos.	• Iniciador del contacto: Gerentes generales o dueños • Influyentes: Mandos medios de producción, logística, ventas. • Decisor: Dueños	Facilidad de integración dentro del sistema, dar visibilidad y seguimiento a la información y mejora en la eficiencia.	Automatizar tareas básicas y ordenar la información, actualmente dispersa.
Segmento B	Baja automatización, con carga manual sin validación y acceso a los archivos <i>off-line</i> a disposición de pocos usuarios.	B enfrenta un problema específico de desorganización contable. Personal poco calificado en digitalización.	• Iniciador: Administrativos contables • Influyentes: Estudios contables externos • Decisor: Dueños	Sencillez de uso. Confiabilidad en registros y métricas contables. Reducción de errores y de carga laboral.	Ordenar la información contable, dar visibilidad y trazabilidad. Aumentar la rapidez de reacción.
Segmento C	Digitalización media a alta, con ERP implementado, aunque con nivel de aprovechamiento y personalización limitado.	Personal calificado en el manejo de bases de datos, pero sin profundidad analítica ni automatización de tareas repetitivas.	• Iniciador: Usuarios del ERP • Influyentes: Gerentes o responsables de IT • Decisor: Dueños	Integración con el ERP existente, facilidad de interpretación de las herramientas analíticas y propuestas de valor a partir de datos.	Visualizar datos en tiempo real y tomar decisiones basadas en datos.

En materia de fidelización, el análisis de los 25 condicionantes del marketing relacional confirmó que Exceser posee los fundamentos para implementar un modelo de fidelización 2.0, basado en la co-creación de valor con sus clientes. El siguiente paso debe ser la sistematización de este enfoque mediante herramientas, como el uso de un CRM⁸, medición estructurada de métricas de fidelización y diseño de programas activos de lealtad, para transformar la relación transaccional en una alianza estratégica de largo plazo. Este modelo busca generar una lealtad emocional, donde el cliente se percibe como un *partner* activo, lo que se traduce en un incremento en la retención, el *ticket* promedio y la conversión de clientes en promotores de la marca (Gutiérrez & Gómez, 2023).

Finalmente, se sintetizaron las ventajas competitivas y los valores del segmento objetivo mediante el siguiente enunciado de posicionamiento: “Exceser: el socio estratégico local que convierte los datos dispersos en decisiones estratégicas, mediante soluciones digitales personalizadas e innovadoras, de alta confianza y con resultados tangibles.”

El posicionamiento se construye sobre los pilares de transmitir confianza (casos de éxito, resultados comprobables), cercanía (trato familiar, lenguaje claro) e innovación (Power Platform, soluciones de vanguardia), conducido por la necesidad del mercado de un aliado y no solo un proveedor.

Estimación de demanda

Para proyectar la demanda de manera empírica, se estableció contacto con una consultora de CABA con capacidad operativa y mercado objetivo comparable. A partir de su serie histórica de ventas por proyecto (2018-2025), se aplicaron y compararon múltiples modelos de pronóstico (regresión lineal, método de Holt, modelos ARIMA y promedios móviles), consolidando los resultados en un pronóstico robusto para Exceser en el período 2026-2030.

⁸ CRM: Customer Relationship Management. Sistema de software completo que gestiona las relaciones con los clientes.

Dado que todos los Errores Porcentuales Absolutos Medios (MAPE) obtenidos fueron similares y razonables, y considerando que ningún método es superior en solitario (Hanke & Wichern, 2010), se consolidó un pronóstico único y robusto mediante un promedio ponderado de los mejores métodos, priorizando aquellos con el MAPE más bajo y el R² más alto. Este pronóstico base se ajustó al contexto marplatense aplicando un factor de relación de mercado (RM), calculado a partir del número de MiPyMEs en cada ciudad, y se proyectó en tres escenarios (pesimista, realista y optimista). Los resultados de la proyección se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3 - Proyectos pronosticados para Exceser

Año	Proyectos nuevos anuales de Exceser		
	Pesimista	Realista	Optimista
2026	9	10	12
2027	9	11	13
2028	10	12	13
2029	10	12	14
2030	11	13	15

Objetivos de marketing y control

Tal como señalan Domingues y Gutiérrez (2007), “se necesita medir para conocer y transmitir; sin métricas creíbles, el marketing termina aislado, bajo sospecha y sin poder defenderse”. En este sentido, se establecieron objetivos de marketing con indicadores de desempeño (KPIs) que permiten monitorear el progreso, detectar desvíos y aplicar acciones correctivas según los resultados obtenidos.

Los indicadores se estructuraron en torno a cinco dimensiones basadas en la gestión comercial y operativa, presentadas en la Tabla 4.

Tabla 4 - Cuadro de control de objetivos y KPIs

Objetivo	KPI	Color	Criterio
Crecimiento en volumen de proyectos	$\frac{Proyectos(n) - Proyectos(n-1)}{Proyectos(n-1)} * 100$		<5%
			<10%
			>10%
ROI	$\frac{Beneficios}{Inversión en marketing}$		<2:1
			<5:1
			>5:1
Tasa de conversión	$\frac{Proyectos contratados}{Leads calificados} * 100$		<10%
			<20%
			>20%
Tasa de retención	$\frac{Clientes que renvaron compra}{Clientes totales} * 100$		<50%
			<80%
			>80%
Tasa de reclamos	$\frac{Cant. de reclamos}{Cant. total de productos} * 100$		>15%
			>7%
			<7%
Cumplimiento de plazos de entrega	$\frac{Proyectos en plazo}{Proyectos totales} * 100$		<80%
			<90%
			>90%

Los objetivos se monitorean en tiempo real, lo que posibilita una gestión dinámica y la activación temprana de acciones correctivas. El sistema de evaluación basado en un semáforo de tres niveles permite identificar el estado y el tipo de acción correctiva necesaria en cada situación.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2013), las organizaciones operan en entornos dinámicos, por lo que los planes y metas requieren revisión y ajuste permanente. Por lo tanto, los indicadores propuestos funcionan como umbrales de referencia iniciales y actualizables a medida que la empresa acumule experiencia y consolide sus propios datos.

Propuestas operativas para el producto y servicio

El diagnóstico estratégico definió que la principal oportunidad de Exceser reside en convertir la complejidad tecnológica en valor percibido, actuando como guía en un proceso de transformación digital escalable y de bajo riesgo para las PyMEs. Por ello, el producto principal no es un desarrollo aislado, sino la facilitación de un camino claro, con hitos tangibles y resultados tempranos que reduzcan la incertidumbre del cliente.

Para materializar la propuesta, se diseñó un “Portafolio de Servicios Escalonado por Nivel de Madurez Digital”. La estrategia se basa en ofrecer el servicio correcto, en el momento correcto y con el lenguaje correcto. La estructura modular y progresiva permite que cada PyME avance a su propio ritmo, reduciendo riesgos y fortaleciendo el aprendizaje. El nivel “preventa” se aplica a todo primer contacto comercial.

- Preventa: Dirigida a todos los clientes potenciales, tiene como objetivo generar confianza mediante una sesión de diagnóstico gratuito, una demo interactiva pre adaptada a su sector y la introducción del concepto de escalabilidad.
- Nivel 1: Pensado para PyMEs aún con alta incertidumbre. Su meta es despertar consciencia sobre la utilidad de las herramientas mediante la educación del cliente con capacitación en competencias digitales más básicas (Microsoft 365 o la nube) y, de ese modo, generar confianza para dar los primeros pasos. Se diagnostican sus procesos de sistemas de información críticos y se brindan testimonios de casos de éxito con el uso de Power Platform en problemáticas similares.
- Nivel 2: Orientado a PyMEs que buscan resolver una necesidad concreta. Su objetivo es entregar valor mediante el desarrollo de desarrollos modulares personalizados y fomentar el empoderamiento digital del cliente con reuniones semanales de co-creación de valor y un acompañamiento para incentivar la recompra.
- Nivel 3: Diseñado para clientes existentes que buscan evolucionar en sus desarrollos digitales previos. Esta etapa busca consolidar la relación a largo plazo y maximizar el retorno de la inversión mediante la actualización de soluciones existentes, la incorporación de nuevos módulos y capacitaciones avanzadas segmentadas por roles dentro de la organización.

Propuestas operativas para el precio

La estrategia de precios se alineó con la naturaleza escalable del servicio y el perfil del sector PyME. Cada módulo se cotiza de forma independiente según su alcance y complejidad, con descuentos por la contratación conjunta de módulos complementarios (Por ejemplo, Power App + Power BI), lo que incentiva la adopción de soluciones integrales. La cotización se guía por la fijación de precios basada en el valor percibido (*Value-Based Pricing*), lo que implica establecer el precio según lo que el cliente está dispuesto a pagar según el impacto que genere sobre su propio desempeño. La presentación enfatizará el retorno de la inversión, por ejemplo: "Esta solución representa una inversión de [precio] que se traduce en un ahorro estimado de [horas/recursos], con un retorno esperado en [meses]".

En cuanto a la modalidad de pago, se propuso un esquema de financiación por hitos de entrega. Los pagos se distribuyen conforme se cumplan entregas verificables del proyecto. Este método contribuye a mejorar la liquidez de Exceser al asegurar flujos de caja periódicos, y simultáneamente brinda transparencia y previsibilidad al cliente.

La política de precios se complementa con paquetes de horas precontratadas para servicios de capacitación y mantenimiento. Asimismo, toda modificación al alcance original de un módulo en desarrollo deberá gestionarse bajo esta modalidad. También incorpora una cláusula de actualización por Índice de Precios al Consumidor (IPC), con el objetivo de preservar el valor real de los contratos y mantener la sustentabilidad operativa en contextos inflacionarios.

Propuestas operativas para la plaza

La estrategia de distribución se diseñó con el fin de optimizar la accesibilidad, eficiencia y calidad de la interacción. Se optó por un modelo de canal directo (sin intermediarios) para garantizar la personalización, la correcta comunicación de la propuesta de valor y la construcción de confianza.

La distribución se materializa a través de un modelo híbrido de contacto. Las reuniones iniciales de diagnóstico y demostración serán preferentemente presenciales, en las instalaciones del cliente o en la oficina de Exceser en una búsqueda de generar confianza, cercanía y evitar dificultades frecuentes con plataformas de videoconferencia. Una vez establecida la relación, la etapa de desarrollo migrará a entornos remotos, utilizando las herramientas de Microsoft Power Platform, lo que sirve además como una demostración práctica del valor de la transformación digital. Para la postventa, se implementará un sistema de tickets centralizado como canal formal de soporte técnico. Como respaldo, se habilitará un correo electrónico integrado automáticamente al sistema de tickets. Adicionalmente, un repositorio *online* de documentación y guías de usuario para clientes facilitará el soporte autónomo.

Finalmente, se establecerán alianzas estratégicas con estudios contables, actores de máxima credibilidad para las PyMEs. Estos socios no actuarán como vendedores, sino como prescriptores de confianza que validen la propuesta.

Propuestas operativas para promoción

La estrategia de comunicación se sustenta en tres pilares: educación, demostración y relación, orientados a construir credibilidad y posicionar a Exceser como referente local. La demostración tangible del valor será central. Toda comunicación evitará tecnicismos, priorizando un lenguaje de negocios centrado en beneficios concretos como reducción de errores, ahorro de tiempo y mejora en la toma de decisiones.

El eje educativo adopta un enfoque proactivo y de vinculación estratégica con el ecosistema local. Se propondrán agendas conjuntas con instituciones como la UNMdP, ATICMA y la Municipalidad para ofrecer talleres prácticos. Buscará postularse como expositor en jornadas y rondas empresariales del ecosistema, abordando problemáticas típicas y soluciones concretas para sectores clave de la región. Se implementarán demos en vivo y una "evaluación digital gratuita" para captar *leads*⁹. La difusión de estas actividades se realizará mediante flyers en redes, campañas digitales geolocalizadas en Meta y LinkedIn Ads y *email* marketing segmentado.

El sitio web se reorganizará bajo una lógica de storytelling¹⁰ (problema → solución → caso de éxito → beneficios → contacto) e incorporar llamados a la acción (CTA) que inviten al usuario a realizar una acción concreta. Asimismo, se recomienda simplificar el lenguaje técnico de la página y hacerlo más accesible para el público PyME, reemplazando términos como "Minería de procesos". Se optimizará el posicionamiento orgánico (SEO) con palabras clave locales como "transformación digital PyME Mar del Plata" para aumentar el tráfico cualificado.

⁹ Lead: Cliente potencial que ha mostrado interés en los productos o servicios de una empresa y ha facilitado sus datos de contacto (como email o teléfono) voluntariamente.

¹⁰ Storytelling: técnica de comunicación que consiste en contar historias para transmitir un mensaje o una idea con el objetivo, precisamente, de conectar con el interlocutor.

3. CONCLUSIÓN

El desarrollo del presente trabajo permitió integrar herramientas estratégicas, analíticas y operativas en un modelo de gestión comercial aplicable a Exceser. A través del diagnóstico del entorno y de la aplicación de metodologías, tanto cualitativas como cuantitativas, se logró comprender las particularidades del ecosistema PyME marplatense y delimitar un conjunto de acciones que vinculan la planificación con la ejecución.

Se identificó una oportunidad central en el ecosistema en estudio: un mercado en etapa de introducción, con baja competencia directa y clientes que requieren un guía más que un proveedor. En línea con lo hallado, la estrategia seleccionada combina el enfoque en el nicho PyME local con la penetración de mercado, que posiciona a Exceser como su socio estratégico en transformación digital. El plan no se limita a la captación de nuevos clientes, sino que promueve la fidelización a través de un modelo relacional 2.0.

La propuesta operativa se articula mediante un portafolio de servicios escalonado por nivel de madurez digital, un esquema de precios basado en el valor percibido, canales de distribución directos y un modelo de comunicación sustentado en la educación, la demostración y la relación. Asimismo, el sistema de indicadores y KPIs diseñados permite monitorear la ejecución del plan y ajustar las acciones en función de los resultados obtenidos. Para orientar el crecimiento esperado, la proyección de demanda 2026-2030 estableció un escenario cuantitativo concreto, demostrando la utilidad de los métodos de pronóstico como insumos esenciales para la toma de decisiones comerciales.

La ejecución de este plan permitirá a Exceser escalar operaciones de manera sostenible, superando sus debilidades internas actuales y aprovechando un entorno externo favorable. Buscará posicionarse como un agente clave en la modernización del entramado productivo local, demostrando que la transformación digital PyME es viable y necesaria.

En definitiva, el trabajo no solo contribuye al desarrollo del plan comercial de Exceser, sino que también busca visibilizar y potenciar las oportunidades de crecimiento en el entramado PyME marplatense, al promover la incorporación de herramientas digitales como medio para mejorar la competitividad y sostenibilidad del sector productivo local.

4. REFERENCIAS

- Del Do, A., Villagra, A., & Pandolfi, P. (2023). Una propuesta para la transformación digital en las PyMEs. Instituto de Tecnología Aplicada (ITA).
- Domínguez Doncel, A., & Hermo Gutiérrez, S. (2007). Métricas del marketing. ESIC Editorial.
- Gutiérrez, R., & Gómez, C. (2023). La co-creación de valor, antecedentes y su importancia en la función de mercadotecnia dentro de una empresa. Revista FAECO sapiens.
- Liseras, N., Graña, F., Alegre, P., & Marcel, L. (2024). Mapa productivo del Partido de General Pueyrredón (Edición 2024). Mar del Plata, Argentina: Grupo de Análisis Industrial, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2013). Administración (13.ª ed.). Pearson Educación.
- Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5.ª ed.). Free Press.
- Shapiro, B. P., & Bonoma, T. V. (1984). How to segment industrial markets. Harvard Business Review.
- Hanke, J. E., & Wichern, D. W. (2010). Pronósticos en los negocios (9.ª ed.). Pearson Educación.